

Single vs. Multiple Brand-Strategien bei Finanzdienstleistungen

Rahel Arnold

Während sich die Anbieter in Konsumgütermärkten schon immer der Bedeutung eines wirkungsvollen Markenmanagements bewusst waren, entdeckten Dienstleistungsanbieter die Marke erst seit Beginn der 90er-Jahre als erfolgreiches Instrument zur Profilierung gegenüber Mitbewerbern. Grundsätzlich erstaunt diese späte Erkenntnis, denn gerade für den Markterfolg von Dienstleistungsunternehmen sind psychologische Grössen wie Vertrauen, Kompetenz und Sympathie von entscheidender Bedeutung. Dienstleistungen besitzen einige konstitutive Merkmale, welche den Unterschied zu Sachgütern deutlich herausstellen. Diese Charakteristika (Immaterialität, Integration eines externen Faktors, fehlende Lagerfähigkeit, Qualitätsschwankungen) führen beim Nachfrager zu einem erhöhten subjektiven Kaufrisiko. Zudem lassen sich Dienstleistungen aufgrund ihrer Immaterialität und der begrenzten Patentierbarkeit häufig ohne grössere Investitionen imitieren, was zur erhöhten Austauschbarkeit der Angebote führt. Zur Bewältigung dieser Problemstellungen kann die Marke einen massgeblichen Beitrag leisten, indem sie einerseits Vertrauen und Sicherheit schafft und andererseits die Leistung von Konkurrenzangeboten differenziert. Die Marke steht ausserdem für ein bestimmtes Qualitätsniveau der Leistung. Diese Tatsache ist bei Dienstleistungen besonders entscheidend, da es sich um ein Erfahrungs- und Vertrauensgut handelt.

Banken und Versicherungen sind typische Vertreter des tertiären Sektors. Folglich steckt auch bei ihnen die Markenentwicklung noch in den Anfängen. Lange Zeit wurde die Markenpolitik als nicht entscheidend betrachtet. Die Banken waren damit beschäftigt über organisches Wachstum oder Akquisitionen zu expandieren und im Versicherungsmarkt ist bis heute die Auffassung vorherrschend, dass allein Vertriebsstärke den Geschäftserfolg bestimmt. Durch das zunehmend verschärfte Wettbewerbsumfeld setzt allmählich auch bei Finanzdienstleistern das Bewusstsein ein, dass eine Marke mehr ist als ein blosser Name, ein Logo oder eine unternehmensweit verwirklichte Corporate Identity. Anbieter von Finanzdienstleistungen haben erkannt, dass Marken dank den mit ihnen verbundenen Assoziationen die Fähigkeit besitzen, Kunden an ein Unternehmen zu binden und damit nachhaltige Erträge für die Zukunft sicherzustellen. Mit der Entwicklung starker Marken kann die Beziehung zwischen dem Kunden und der Marke vertieft werden, was zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil führt. Starke Marken besitzen zudem das Potenzial, Mitarbeiter zu motivieren und eine positive Haltung gegenüber der Marke als Vermögenswert zu erzeugen. All diese Gründe führen dazu, dass

auch in der Finanzdienstleistungsbranche Markenführung zunehmend als Aufgabe des Top-Managements betrachtet wird.

Unter der Führung von Marken ist eine zentrale unternehmerische Aufgabe zu verstehen, welche sich mit dem Management anderer wertschöpfender Assets vergleichen lässt. Es handelt sich bei der Markenführung um einen permanenten Prozess, der in der Regel keinen definierten Start- oder Endpunkt besitzt. Hierbei spielt die Wahl der geeigneten Markenstrategie eine wichtige Rolle. Markenstrategien können als langfristige Grundsatzpläne der Markenpolitik bezeichnet werden, die in eine gegebene Unternehmensstrategie eingebettet sind und das Ziel verfolgen, langfristig den Markenwert zu steigern. Im Hinblick auf die Anwendung im Dienstleistungsbereich können folgende markenstrategische Optionen genannt werden: Dachmarkenstrategie, Markenfamilienstrategie, Einzelmarkenstrategie, Mehrmarkenstrategie, Markentransferstrategie, Tandemmarkenstrategie. Diese Ansätze wurden für Konsumgüter entwickelt und können folglich unter Berücksichtigung der dienstleistungsspezifischen Besonderheiten abweichende Eignungen aufweisen. Die Dachmarken-, Familienmarken- und Einzelmarkenstrategie werden als klassische Markenstrategien bezeichnet. Bei diesen Strategien erfolgt die Betrachtung immer nur aus Sicht einer Marke, weshalb sie der Komplexität der Realität oftmals nicht mehr gerecht werden. Die Ansprüche an die Gestaltung von Markenarchitekturen sind gestiegen. Dies lässt sich auf ein wachsendes Angebots- und Markenportfolio, Fusionen sowie Akquisitionen und auf die verschärften Anforderungen in unterschiedlichen Märkten zurückführen. Auf diese Weise sind komplexe Markenarchitekturen entstanden. Unter Markenarchitektur kann eine Organisationsstruktur des Markenportfolios verstanden werden, welche sowohl die Rolle der Marken als auch die Beziehung zwischen den Marken berücksichtigt. Zur Strukturierung komplexer Markenarchitekturen wurden bereits erste deskriptive Ansätze entwickelt. Ein solcher Ansatz stellt das Brand Relationship Spectrum von Aaker und Joachimsthaler dar. Das Branded House und das House of Brands bilden die beiden Extrema innerhalb dieses Kontinuums: Während beim Branded House alle Leistungen eines Unternehmens unter einer Marke angeboten werden und Submarken keine Rolle spielen, dominiert beim House of Brands das Einzelmarkenkonzept, bei dem die Unternehmensmarke nur verdeckt oder gar nicht zum Einsatz kommt. Unter Berücksichtigung dieser Definitionen kann das Branded House mit der Single und das House of Brands mit der Multiplen Brand-Strategie gleichgesetzt werden. Nun stellt sich die Frage, welche der beiden Strategien sich besser für den Finanzdienstleistungsmarkt eignet.

Grundsätzlich dominiert sowohl im Bankensektor als auch im Versicherungsmarkt eine Mischstrategie, bei der die Unternehmensmarke im Vordergrund steht. Zusätzlich wird aber die Möglichkeit genutzt, mittels Submarken verschiedene Kundensegmente anzusprechen und den Wert der lokalen Marken zu nutzen. Dennoch lässt sich im Finanzdienstleistungsbereich und insbesondere im Bankensektor nach einem Trend zu Dachmarken mit Submarken ein Trend in Richtung Single Brand-Strategie beobachten. Nachdem die Grossbank UBS bereits im Juni 2003 eine Single Brand-Strategie eingeführt hat, operiert nun auch die Credit Suisse seit Januar 2006 mit einer Einheitsmarke. Weitere globale Banken wie die amerikanische Morgan Stanley und die britische HSBC fokussieren sich ebenfalls auf eine Single Brand-Strategie. In Zukunft wird zudem auch die Schweizer Versicherung Helvetia Patria ihren Auftritt vereinheitlichen und in sämtlichen Märkten nur noch unter dem Namen Helvetia auftreten. Nach wie vor existieren aber Unternehmen, deren Markenauftritt sich durch dominante Einzelmarken auszeichnet. Beispielsweise haben sich der italienische Versicherungskonzern Generali, die deutsche ERGO Versicherungsgruppe und die Bankengruppe UniCredit für ein Vorgehen entschieden, welches weitgehend einer Multiplen Brand-Strategie entspricht. Ein solcher Entscheid kann auf das Anliegen zurückgeführt werden, die unternehmenseigenen Marken nach geographischen, leistungs- oder zielgruppenspezifischen Kriterien zu differenzieren. Bei Allfinanzunternehmen, welche sowohl Bank- als auch Versicherungsleistungen anbieten, könnte beispielsweise die Verschiedenartigkeit der Angebote als Grund für eine Multiple Brand-Strategie geltend gemacht werden. Dieses Vorgehen ermöglicht eine differenzierte sowie spezifische Ansprache der Kunden mittels unterschiedlicher Marken.

Der beobachtbare Trend in Richtung Single Brand-Strategie kann unter anderem damit begründet werden, dass Kunden von Finanzdienstleistungsunternehmen heute in Marken stärker denn je nach ganzheitlichen Kompetenzzentren suchen. Der Kunde rückt immer mehr von singulären Produkt- und Leistungsangeboten ab und verlagert stattdessen seine Erwartungshaltung in Richtung ganzheitlicher Lösungen rund um alle seine finanziellen Bedürfnisse, Wünsche und Ziele. Folglich ist es nicht notwendig, dass Finanzdienstleistungsunternehmen viel Geld in den Aufbau von eigenständigen und voneinander unabhängigen Marken investieren. Viel entscheidender ist eine Unternehmensmarke, mit welcher der Kunde Assoziationen wie Vertrauen, Zuverlässigkeit und Sicherheit verbindet. Eine Bank oder Versicherung kann mittels einer solchen Vorgehensweise in einem hohen Masse Synergien nutzen, muss aber im Gegenzug weitgehend auf die Eigenständigkeit der Marken verzichten. Der Wandel hin zu einer Single Brand-Strategie kann zudem von der Notwendigkeit diktiert werden, gegenüber

den weltweit tätigen Geschäftskunden unter einer einzigen Marke aufzutreten. Ausserdem wird das Cross Selling erleichtert und der Zusammenhalt des Unternehmens gefördert, da die Mitarbeiter motiviert werden, auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten. Ein Blick auf die Kaufentscheidung bei Finanzdienstleistungen eröffnet weitere Gründe, die für einen Trend hin zur Single Brand-Strategie sprechen: Kunden verbinden mit der Kaufentscheidung ein hohes subjektives Kaufrisiko, da die Leistungen von Banken sowie Versicherungen einerseits immateriell sind und andererseits Geld, Vermögen und Sicherheit betreffen, welchen in der Gesellschaft einen hohen Stellenwert beigemessen wird. Zudem sind Kaufentscheidungen häufig komplex, da die Leistungsbedingungen oft schwer les- und erfassbar sind. Die Single Brand-Strategie kann die wahrgenommenen Risiken entschärfen und das Vertrauen in die Entscheidung erhöhen, indem den Kunden gezeigt wird, dass ein angesehenes und beständiges Unternehmen hinter den Produkten und Leistungen steht.

Die UBS AG hat ihren Entscheid für eine Single Brand-Strategie auf der Basis einer sorgfältigen Überprüfung der Markenstrategie getroffen. Diese unterstützt zum einen das integrierte Geschäftsmodell von UBS und stellt zum anderen durch die Stärkung und Vereinfachung der Markenidentität einen wesentlichen Bestandteil der organischen Wachstumsstrategie dar. Zudem konnte am Beispiel von UBS gezeigt werden, dass mit Hilfe einer Single Brand-Strategie die Marketingaktivitäten vollständig auf die Schaffung einer unverwechselbaren, starken Marke konzentriert werden können, was das konzernweite Marketing kosteneffizienter macht. Mit Spitzenplätzen in nationalen und internationalen Markenrankings hat UBS bewiesen, dass sie mit der neuen Strategie den richtigen Weg eingeschlagen hat.